

**BUKU AJAR**

---

# **STRATEGI KORPORASI**

---

**DWI SULISWORO**

**TEKNIK INDUSTRI  
UNIVERSITAS AHMAD DAHLAN  
2010**

## **Kata Pengantar**

Syukur kami ucapkan ke hadirat Allah, Tuhan yang Maha Esa. Atas segala rahmatNya semata maka buku ajar Strategi Korporasi dapat kami selesaikan untuk mendukung pengembangan keilmuan dan proses pembelajaran di Program Studi Teknik Industri. Ucapan terimakasih yang tiada umpama layak kami haturkan kepada mereka yang sedemikian dekat dengan seluruh proses penulisan buku ajar ini. Pengaruh mereka demikian dalam hingga menggerakkan semangat terus maju dengan penuh gairah untuk menulis dan selalu belajar untuk menampilkan kinerja yang terbaik. Alfi, Urfa, Ifta, Tifa, Ahya, Astinah yang telah menjadi penghias pandangan sehingga kami masih dapat tetap bersemangat dan tersenyum dalam setiap aktivitas yang kami jalani.

Buku ini diorientasikan sebagai buku pegangan bagi para pengajar dan praktisi dalam memahami berbagai strategi agar organisasi dapat terus exist dalam lingkungan bisnis yang turbulen. Jabaran secara lebih rinci memang tidak dituangkan dalam buku ini, namun dapat dicari dalam buku-buku referensi yang mendukung berbagai strategi yang dipilih. Belum puas rasanya melihat hasil yang ada saat ini, karena masih cukup banyak tatatulis yang perlu diperbaiki. Meski demikian kami tetap berharap dapat mulai membuat buku ajar yang dapat dipakai oleh mahasiswa dalam perkuliahan. Pendalaman perlu dilakukan oleh mahasiswa dengan menelusuri berbagai sumber lain. Semoga bermanfaat.

Penulis

## **Daftar Isi**

Kata Pengantar .....	i
Daftar Isi.....	ii
Strategi Korporasi .....	1
Balance Scorecard.....	7
Statemen Misi dan Visi .....	14
Aliansi Strategis .....	21
Customer Relationship Management .....	27
Knowledge Management .....	35
Benchmark .....	40
Reengineering .....	46
Merger dan Akuisisi.....	53
Six Sigma .....	62

## Strategi Korporasi

### Kata Kunci

1. Strategi bersaing
2. Global Competitiveness
3. Tactic and Strategi

### Deskripsi

#### Pengertian

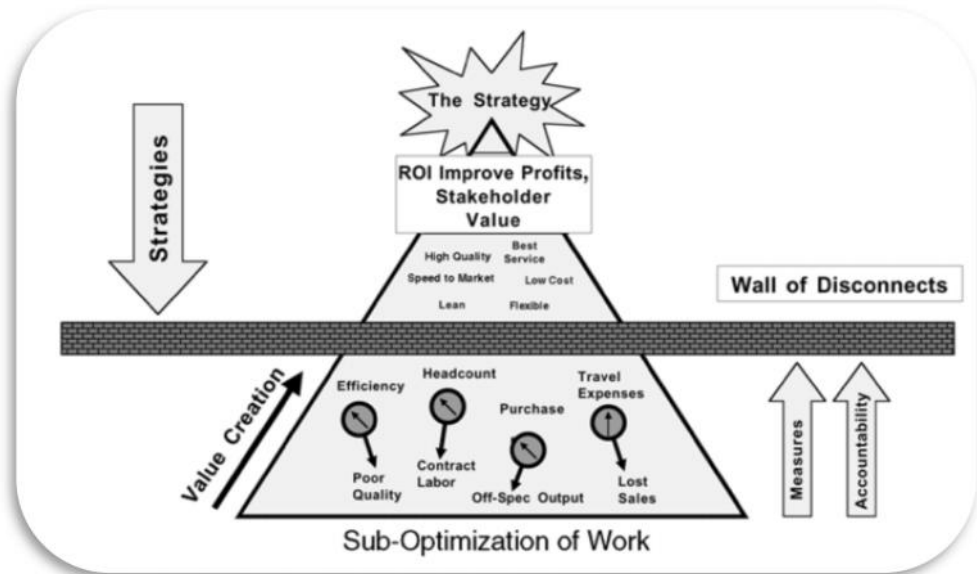
Ada empat komponen untuk terbentuknya struktur korporasi, yaitu tujuan yang akan dicapai, strategi yang akan dilakukan untuk mencapainya, taktik atau cara dimana sumber daya akan digunakan, dan sumber daya yang dimiliki. Dengan demikian strategi merupakan salah satu dari komponen penting struktur organisasi. Strategi akan menghubungkan antara *means* dan *ends*.

Strategi merupakan terminologi yang diambil dari militer. Strategi dalam militer pada awalnya dimaknai sebagai cara atau pendekatan yang dilakukan untuk dapat mengalahkan lawan. Strategi akan selalu terkait dengan taktik yaitu langkah-langkah untuk dapat menjalankan strategi secara lebih rinci. Dalam dunia bisnis saat ini, strategi merupakan suatu pendekatan untuk menggapai masa depan yang (1) melibatkan proses menilai keadaan saat ini dan faktor-faktor yang harus diantisipasi terkait dengan pelanggan dan pesaing

(sebagai lingkungan eksternal) dan keadaan perusahaan itu sendiri (sebagai lingkungan internal), (2) proses *envisioning* peran baru ataupun peran yang lebih efektif agar lebih kreatif, dan (3) *aligning* kebijakan, pengalaman, praktek baik, dan sumberdaya untuk merealisasikan visi.

Sedangkan korporasi adalah salah satu bentuk organisasi bisnis, sebagai aktivitas komersial untuk memperoleh profit dengan menjalankan suatu aktivitas yang menghasilkan barang atau jasa. Salah satu ciri umum korporasi adalah adanya pemisahan kepemilikan organisasi yang menyebabkan keterbatasan tanggung jawab dari pemilik. Hal ini juga dikarenakan dalam korporasi terjadi penerbitan saham yang mudah dipindahtangankan. Korporasi dapat menjalankan bisnisnya dengan produk tunggal maupun produk yang bermacam-macam, selain juga memungkinkan tempat beroperasi dan menjalankan layanan produksi yang luas di berbagai tempat.

Dalam persaingan antar korporasi, strategi merupakan suatu cara untuk menjadi berbeda dengan pesaing yang berarti korporasi harus mampu untuk menciptakan serangkaian aktivitas untuk dapat memberikan nilai yang unik bagi pengguna. Strategi merupakan perebutan posisi di mata pengguna melalui pemberian nilai yang berbeda dengan pesaing. Dengan demikian, strategi korporasi dapat diartikan sebagai pendekatan yang dilakukan oleh organisasi bisnis untuk dapat merealisasikan visinya sehingga mampu memberikan nilai kepada penggunanya secara berbeda dibanding pesaingnya.



### Implikasi Strategi Korporasi

Ada beberapa implikasi dari definisi ini, yaitu bahwa strategi korporasi harus dapat menjawab:

- Apa yang *top management* lakukan yang sangat penting bagi organisasi
- Rujukan dasar apakah yang digunakan sebagai arahan pengambilan keputusan yang sesuai dengan kegunaan dan misi organisasi
- Aksi-aksi apakah yang perlu direalisasikan yang sesuai dengan arah organisasi.
- Apa yang seharusnya organisasi lakukan untukantisipasi perubahan lingkungan
- Apa tujuan yang akan diraih, dan bagaimana caranya.



Dalam menjalankan strategi, para eksekutif perusahaan ataupun pihak manajemen pada umumnya harus menentukan basis pengambilan keputusan yang berdampak pada strategi dengan menggunakan "driving force" tunggal dalam bisnis. Setidaknya ada sembilan daya dorong yang menjadi dasar pengembangan strategi korporasi, yaitu: produk yang diberikan, kapabilitas produksi, sumber daya alam, kebutuhan pasar, metode penjualan, ukuran dan pertumbuhan, teknologi, metode distribusi, atau keuntungan. Dengan pemilihan daya dorong ini, korporasi akan mulai mengembangkan strategi untuk dapat melakukan penetrasi produk atau jasanya kepada pelanggan dengan lebih baik. Hasil-hasil implementasi strategi korporasi ini akan secara terus menerus dipantau secara periodik oleh pihak manajemen melalui berbagai aktivitas pelaporan yang dilakukan oleh seluruh unit kerja organisasi. Beberapa pertanyaan penting untuk melihat berjalannya strategi adalah:

- Apa yang telah dilakukan untuk meningkatkan layanan pelanggan
- Apa yang telah dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan

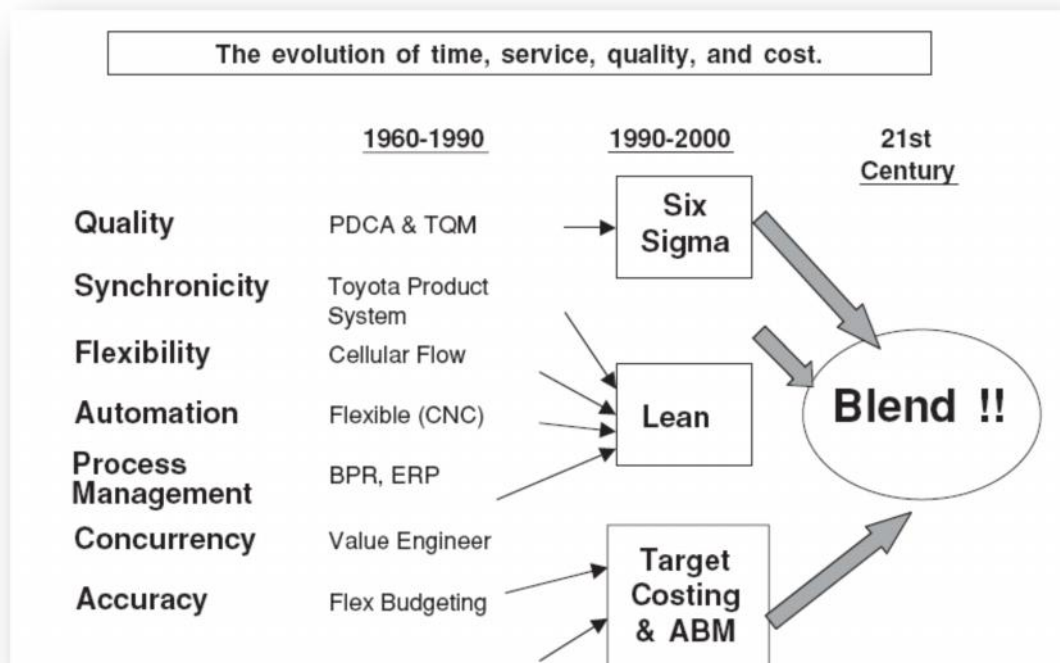
- Apa yang telah dilakukan untuk mengurangi biaya
- Apa yang telah dilakukan untuk meningkatkan produktivitas
- Apa yang telah dilakukan untuk meningkatkan pendapatan melalui produk atau layanan baru

Strategi	• Serangkaian tindakan
Strategi Korporasi	• Pilihan dan Komitmen Perusahaan
Strategi Bersaing	• Kompetisi dengan menggunakan kompetensi perusahaan

Dengan beberapa paparan diatas maka sesungguhnya akan ada tiga terminologi yang saling beririsan, yaitu antara strategi, strategi korporasi, dan strategi bersaing. Strategi korporasi akan menjelaskan bagaimana pilihan-pilihan dan komitmen perusahaan terkait dengan bisnis yang akan dijalankan, pasar yang akan dilayani, dan produk atau jasa yang akan diberikan. Sedangkan strategi bersaing akan terkait dengan bagaimana dapat mengungguli kompetitor atau pesaing dengan kompetensi yang dimiliki perusahaan.

Menurut Porter ada tiga strategi bersaing generik yaitu keunggulan biaya, deferensiasi, dan fokus. Untuk menjalankan salah satu strategi generik tersebut, ada lima pesaing yang akan dihadapi oleh perusahaan, yaitu (1) ancaman pendatang baru, (2) ancaman pesaing sejenis, (3) ancaman produk substitusi, (4) ancaman dari pemasok, dan (5) ancaman dari pembeli.





### Daftar Pustaka

1. Fred Nickols. (2000). Strategy: Definitions and Meaning
2. Johnson, G. and Scholes, K. (2002). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 6th ed. Prentice Hall: Harlow.
3. Henry Mintzberg. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning Basic Books.
4. Kenneth Andrews. (1980). The Concept of Corporate Strategy, 2nd Edition Dow-Jones Irwin.
5. Michael Porter. (1996). "What is Strategy?" Harvard Business Review.

## Balance Scorecard

### Kata Kunci

1. Vision and Mission Statement
2. Cascading
3. Strategic Mapping
4. Performance Based Management

### Deskripsi

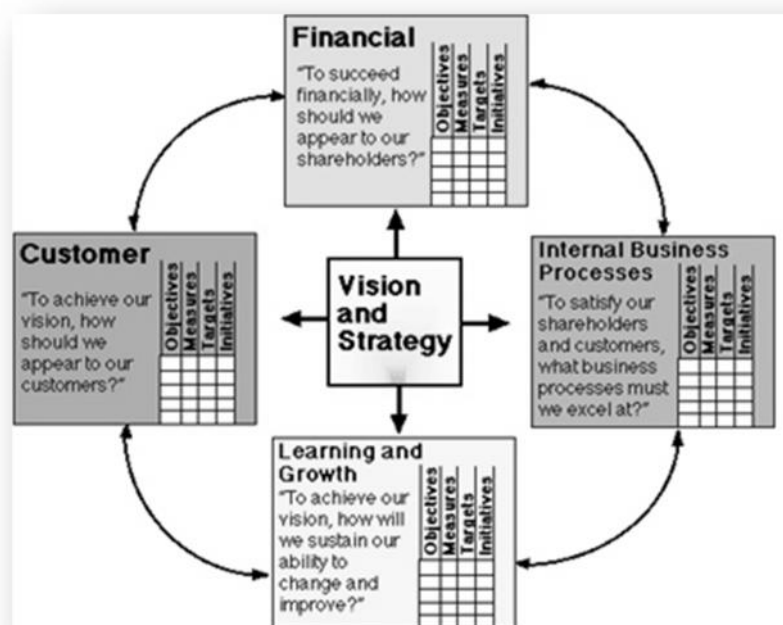
#### Pengertian

BSC berkembang dari hanya kerangka berfikir tentang pengukuran kinerja pada awalnya menjadi sebuah sistem perencanaan dan manajemen strategis. Dengan konsep BSC baru ini akan mampu mengubah perencanaan organisasi yang menarik namun berupa dokumen yang pasif, menjadi sebuah orkestra organisasi yang dinamis dan penuh energi. BSC tidak hanya menyediakan kerangka kerja untuk pengurusan kinerja, namun juga membantu perencana mengidentifikasi apa yang harus dilakukan dan diukur. Dengan demikian, pimpinan perusahaan dapat dengan pasti menjalankan strategi mereka. BSC merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam meningkatkan kinerjanya secara terus menerus.

#### Perspektif

*Balanced Scorecard* memperluas cakupan perspektif dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada tiga perspektif yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), dan proses, diperluas menjadi empat perspektif yaitu perspektif pembelajaran-pertumbuhan

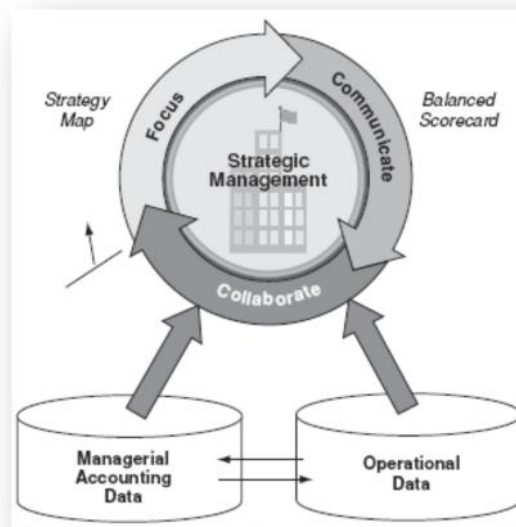
(*learning and growth*). Perluasan perspektif tersebut dalam jangka panjang akan menjanjikan kinerja yang berlipat ganda dan berkesinambungan di samping dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen. Kaplan dan Norton menjelaskan BSC dalam empat perspektif seperti pada gambar berikut, dan untuk mengembangkan matriks, mengumpulkan dan menganalisisnya dalam keempat perspektif tersebut.



Di sisi lain *Balanced Scorecard* meletakkan titik unkit (*leverage*) pada perspektif yang paling dasar, yaitu pembelajaran dan pertumbuhan. Sebagai contoh, sasaran strategik perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah meningkatnya kapabilitas personel dan meningkatnya komitmen personel. Dua sasaran strategik tersebut ditujukan untuk mencapai sasaran strategik perspektif proses yaitu meningkatnya kualitas proses layanan kepada konsumen,

meningkatnya kecepatan proses layanan dan terintegrasikannya proses layanan. Sasaran strategik pada perspektif proses tersebut ditujukan untuk mencapai sasaran strategik perspektif *customer* yaitu meningkatnya kualitas hubungan dengan *customer*, meningkatnya kualitas jasa, dan meningkatnya citra organisasi yang ketiganya akan menghasilkan pertumbuhan pendapatan dan berkurangnya biaya pada perspektif keuangan. Hasil akhirnya adalah tercapainya *sustainable outstanding financial return*. Konsekuensi dari sifat hubungan sebab-akibat di atas maka penting sekali bagi organisasi untuk menjaga keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik. Konsep ini yang kemudian diadaptasi dalam bentuk kepastian adanya benang merah antara aktivitas unit kerja dengan visi, misi institusi.

Sebagian besar organisasi hanya mengandalkan manajemen puncak untuk menyusun perencanaan strategik, sementara manajemen menengah sampai karyawan hanya melakukan implementasi rencana jangka panjang dan pendek. Sistem ini hanya pas untuk lingkungan yang stabil yang di dalamnya prediksi masih dapat diandalkan untuk memperkirakan masa depan organisasi. Dalam pengembangan aktivitas, korporasi harus melibatkan seluruh unit kerja dan personel didalamnya dalam perencanaan strategiknya untuk mengubah mode operasi organisasi dari *plan and control* menjadi *sense and respond*. Dengan mekanisme baru ini, diharapkan akan dapat terlihat dan terukur seluruh kinerja organisasi dalam berbagai level.



### Langkah Berhasil dalam BSC

Untuk menjalankan BSC ada beberapa langkah yang dapat digunakan agar keberhasilan dapat diraih.

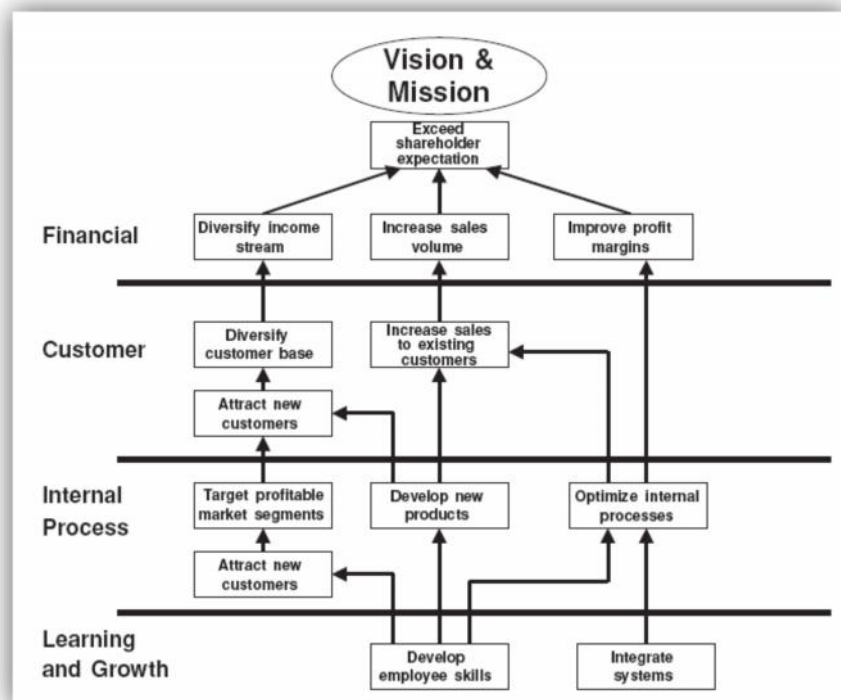
1. Langkah pertama adalah penilaian Misi dan Visi, tantangan, kemampuan, dan nilai. Tahap ini juga mencakup persiapan untuk perencanaan manajemen perubahan dalam organisasi dan workshop yang fokus pada komunikasi untuk mengidentifikasi pesan-pesan kunci, media yang digunakan, waktu, dan pemberi pesan. Manajemen perubahan dengan mengelola komunikasi akan memberikan pengaruh kuat pada penyampaian misi dan visi organisasi ke berbagai pihak.
2. Langkah Kedua adalah menentukan hasil-hasil strategis, tema strategis, dan perspektif yang digunakan dalam pengelolaan korporasi. Semua komponen korporasi harus memahami hal ini.
3. Langkah Ketiga adalah menjabarkan elemen-elemen strategis dari langkah satu dan dua menjadi sasaran strategis yang akan menjadi batu bata penyusunan strategi

dan menentukan intensitas strategis organisasi. Sasaran adalah hal pertama yang diinisiasi dan dikategorisasikan dalam beberapa level tema. Sebagai sebuah hubungan sebab akibat (cause-effect linkages). Formulasi ini akan terlihat sebagai peta strategi (Strategy Maps) yang digabungkan dengan berbagai indikator kinerja.

4. Langkah Keempat adalah pengembangan ukuran kinerja untuk tiap-tiap sasaran strategis. Ukuran yang mendorong dan menghambat tercapainya sasaran perlu diidentifikasi, target ditetapkan, dan data dasar (baseline) dan benchmarking perlu ditentukan.
5. Langkah Kelima adalah pengembangan inisiatif strategis untuk mendukung sasaran strategis. Untuk membangun akuntabilitas organisasi, rasa kepemilikan atas ukuran-ukuran kinerja dan inisiatif strategis perlu diperjelas untuk semua staf dan didokumentasikan dalam tabel data yang memuat definisi semua target.
6. Langkah Keenam adalah memulai implementasi proses dengan menerapkan manajemen kinerja (menggunakan software) untuk memperoleh informasi yang akurat dan benar dari semua orang dalam organisasi pada waktu yang tepat. Keakuratan informasi ini akan memperbaiki keputusan yang akan diambil dalam menjalankan strategi.
7. Langkah Ketujuh adalah menjabarkan scorecard korporasi menjadi scorecard level departemen dan unit kerja lain. Pada ujungnya adalah menjadi scorecard individual yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja setiap staf. Proses *cascading* ini merupakan kunci untuk memastikan bahwa semua proses bisnis yang dijalankan telah saling bersinergi. Dan aktivitas yang dilakukan harian oleh

semua staf dapat dipastikan akan mendukung tercapainya visi dan misi organisasi. Ukuran kinerja yang digunakan dapat memastikan bahwa semua staf tumbuh untuk berperan serta dalam pertumbuhan organisasi.

8. Langkah Kedelapan adalah evaluasi ketika scorecard selesai dijalankan dalam satu periode waktu. Selama proses evaluasi ini, organisasi berusaha untuk menjawab pertanyaan seperti apakah strategi organisasi berjalan? Apakah organisasi mengukur kinerja dengan benar, apakah lingkungan telah berubah? Apakah sumber daya organisasi terencana dan berjalan baik?



## Sumber Pustaka

1. Artley, W. dan Stroh, S. (2001) *The Performance-Based Management Handbook*, Volume 2:

- Establishing an Integrated Performance Measurement System, University of California
2. Bonnie P. Stivers, Teresa Joyce, 2000, Building a Balanced Performance Management System, *Advanced Management Journal* v65 no2 p22-9 Spr 2000
  3. Cooper, D.F., Grey, S., Raymond, G., dan Walker, P. (2005) *Project Risk Management Guidelines*, John Wiley & Sons Ltd, England.
  4. Kaplan, Robert S, dan Norton, David P., 2000, *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*: Terjemahan Michael Hammer. Erlangga. Jakarta.
  5. Mohan Nair, 2004, *Essentials of Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.



## **Statemen Misi dan Visi**

### **Kata Kunci**

1. Organization Direction
2. Strategic Committment
3. Performance Dashboard

### **Deskripsi**

#### **Visi**

**Pernyataan Visi** terkadang disebut juga sebagai gambaran masa depan suatu organisasi namun terkadang dapat lebih dari hal tersebut. Pernyataan visi merupakan sebuah inspirasi, dan juga kerangka kerja untuk seluruh perencanaan strategis organisasi kita.

Pernyataan visi dapat diterapkan pada organisasi keseluruhan ataupun unit-unit yang ada dalam organisasi tersebut. Apapun yang menjadi pilihan, maka pernyataan visi harus dapat menjawab pertanyaan Kemana kita akan pergi. Apa yang kita lakukan dalam penciptaan sebuah visi adalah mengartikulasikan impian dan harapan organisasi yang kita inginkan. Visi selalu mengingatkan apa yang sedang kita usahakan untuk diraih dan dibangun. Visi mengarahkan kita bagaimana kita akan mencapainya, dan juga akan menjadi dasar bagi perencanaan organisasi.

Berbeda dengan misi, visi adalah hanya untuk kita dan para anggota organisasi kita, bukan untuk pelanggan atau klien

kita. Ketika menuliskan visi, misi, dan komperensi utama dapat berguna untuk mulai menentukan nilai-nilai organisasi yang akan kita tunjukkan. Perlu dipastikan bahwa ketika kita menuliskan visi tidak terjebak pada pemikiran yang hanya satu atau dua tahun ke depan. Begitu kita telah menentukan visi, maka visi akan memberikan pengaruh yang sangat besar dalam pengambilan keputusan dan juga cara bagaimana kita mengalokasikan sumber daya.

### Menciptakan Visi

Kevin Kearns menuliskan ada 7 tip untuk memperoleh visi yang baik, yaitu:

1. **Hold Up, wait a minute:** menciptakan visi adalah karena kita butuh, bukan karena yang lain memiliki. Visi merupakan suatu keharusan. Visi harus sesuatu yang menginspriasi, tidak hanya untuk dipajang dalam sebuah figura yang indah. Luangkan seluruh waktu yang dibutuhkan untuk membangun visi yang menginspirasi.
2. **Do over:** Jika visi yang ada tidak menginspirasi, maka buang jauh-jauh. Manusia selalu menginginkan menjadi bagian dari sesuatu yang agung, demikian juga visi. Jika visi tidak demikian, maka kenyataan yang akan dihadapi juga akan tidak lebih baik. Tentukan apa yang kita inginkan dan mulai membuatnya tercapai.
3. **Keep it Simple:** Buat visi dengan pernyataan sederhana. Banyak organisasi membuat pernyataan visi yang panjang, sehingga jika kita tanyakan pada salah satu anggota organisasi, maka ia tidak akan mampu

menjawabnya. Mengingat visinya saja susah, apalagi untuk mencapainya. Jika visi dibuat pendek, menarik, dan apa adanya, orang-orang tidak hanya mampu menghafal, tetapi mereka mampu mencapainya.

4. **Focus:** visi tidak sekedar menjadi impian semua orang. Impian yang terlalu besar terkadang justru akan menghilangkan interes. Fokuskan visi. Apa yang akan dicapai organisasi dalam lima tahun kedepan? Begitu kita telah menentukan visi dengan fokus yang dapat diraih, maka segera mulai.
5. **Believe the Hype:** Pahami, yakini, dan jual visi! Masa yang paling tepat untuk menjual visi adalah ketika kita memperoleh anggota baru, seseorang dalam posisi baru. Mereka akan selalu ingin untuk menjadi tertantang dan cemerlang di masa depan. Ketika mereka telah ‘teracuni’ dengan visi, maka mereka akan bersemangat untuk mencapainya. Jika kita tidak segera menyebarkan visi kepada seluruh anggota organisasi, maka akan ada ‘visi’ lain yang dapat menghambat organisasi.
6. **Now Showing:** Menunjukkan usaha-usaha kita untuk meraih visi jauh lebih baik daripada kita sekedar menyampaikan visi. Meski kita dapat menyampaikan visi dengan baik dan menginspirasi semua orang, namun hal itu tidak bermanfaat jika kita sendiri tidak mendemonstrasikan visi dalam kegiatan yang kita lakukan tiap hari. Jika kita ingin team kita terinspirasi oleh visi, maka tunjukan pada mereka bagaimana visi terlihat dalam sebuah aksi.

7. **Show me the money!:** Perkuat perilaku yang mendorong pada pencapaian visi. Kita akan kehilangan daya tarik visi jika visi tidak memberi pengaruh pada day-to-day reinforcement seluruh anggota organisasi. Uang adalah salah satu alat untuk reinforcement. Jika kita tidak mampu memperbaiki gaji, berikan bonus, atau dampak keuangan lain. Lakukan apa yang mampu kita lakukan untuk memperkuat perilaku yang mengarah pada pencapaian visi. Visi akan tidak tercapai jika kita tidak menghargai orang yang telah menunjukkan kemajuan dalam pencapaian visi. Jangan buat sistem reward yang tidak ada pengaruhnya pada pencapaian visi.

### **Misi**

Pernyataan misi adalah penjelasan singkat tujuan organisasi secara mendasar. Pernyataan misi untuk menjawab Mengapa kita ada. Misi menyuarakan tujuan organisasi baik ke dalam maupun keluar kepada publik. Misi dapat bervariasi antar organisasi. Namun misi harus dapat menggambarkan kapabilitas saat ini, fokus pada pengguna, membentuk aktivitas dan bisnis.

Misi harus dituliskan, dalam kalimat yang mudah diingat, daftar pendek dengan bullets atau paragraf yang mengilustrasikan tujuan dan kegunaan bisnis. Hal ini memiliki satu fungsi untuk mengarahkan kita dan staf kita dalam membuat keputusan kritis yang membawa efek pada arah organisasi. Pernyataan misi ini menjadi identifikasi organisasi kita bagi pelanggan, media, vendor,

dan lainnya yang akan menggunakan layanan kita. Misi terkait erat dengan penyediaan solusi dan pemberian nilai tambah pada pelanggan.

Perbedaan antara pernyataan misi dan visi adalah misi fokus pada keadaan organisasi saat ini sedangkan visi fokus pada masa depan organisasi. Setiap organisasi selalu memiliki misi, baik untuk memastikan setiap orang dalam organisasi agar memiliki pandangan yang sama dan sebagai dasar untuk mengarahkan perencanaan bisnis yang efektif.

Misi dapat menjadi pernyataan yang sangat kuat memotivasi staf dan juga untuk membentuk branding di masyarakat. Sebuah pernyataan misi terkadang diabaikan baik oleh staff maupun pelanggan. Dan sebaliknya misi dapat mendorong organisasi, menantang pelanggan, dan menjadi brand suatu produk.

Organisasi yang membuat misi secara dinamis, provokasi pemikiran, mengajak semua orang terlibat dalam proses dari staff terendah hingga staff tertinggi, dan tetap menjaga dalam benak semua kebutuhan pelanggan meski yang tidak penting sekalipun. Brainstorming, review, menuliskan kembali pernyataan misi ini hingga diperoleh suatu misi yang semua orang merasa nyaman. Semua staf dan manajemen sepakat bahwa misi secara tepat mengidentifikasi harapan yang akan dipenuhi, dan pelanggan setuju bahwa misi mendefinisikan kebutuhan dan keinginan mereka.

Selalu jada misi di depan kita, team manajemen, staff, dan pelanggan. Sertakan misi dalam executive summary di perencanaan bisnis. Letakkan dengan cetakan tebal diberbagai manual, iklan, materi promosi, dan dokumen-dokumen publik jika memungkinkan. Jangan pernah hilang dalam benak bagaimana kita memulai bisnis dan jangan pernah berkompromi pada etika dan nilai-nilai.

### **Menciptakan Misi**

1. Ambil satu tema central. Tema harus mudah dipahami, tidak kontroversial, dan terjemahkan menjadi perilaku yang akan dapat memperoleh dukungan positif.
2. Komunikasikan dengan tindakan. Tunjukkan komitmen kita dan ikuti melalui sikap yang jelas. Libatkan komisi-komisi dan kelompok kerja, dan bantu mereka membangun ketertarikan dan menentukan keberhasilan.
3. Fokus pada sedikit atribut dari layanan kita. Pilih atribut terbaik yang akan kita unggulkan; tidak perlu semua atribut kita tampilkan dalam misi.
4. Jangan abaikan proses. Brainstorming dan kreativitas tentu membutuhkan waktu. Bersikap sensitif pada proses sebaik pada hasil akhir yang diinginkan. Ini merupakan waktu yang sangat unik untuk membangun komitmen, kepercayaan, dan moral organisasi.

Pernyataan-pernyataan kunci dalam misi hendaknya mencakup pernyataan kegunaan, strategi, nilai, standar perilaku, dan karakter. Tentu tidak mudah membuat kalimat pendek yang mencakup hal-hal tersebut. Namun cari kata-kata yang mampu mewakili pernyataan tersebut.

## **Daftar Pustaka**

1. Michael Porter. (1986). *Competitive Strategy*. Harvard Business School Press.
2. Johnson, G. and Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 6th ed. Prentice Hall: Harlow.
3. Porter, M.E. (2001). "Now is the time to rediscover strategy". *The Wall Street Journal*, November.

## **Aliansi Strategis**

### **Kata Kunci**

1. Joint Venture
2. Corporate Venturing
3. Joint Ventures
4. Value-Managed Relationships
5. Virtual Organizations

### **Deskripsi**

#### **Pengertian**

Aliansi strategis adalah hubungan formal antara dua atau lebih kelompok untuk mencapai satu tujuan yang disepakati bersama ataupun memenuhi bisnis kritis tertentu yang dibutuhkan masing-masing organisasi secara independen. Aliansi strategis pada umumnya terjadi pada rentang waktu tertentu, selain itu pihak yang melakukan aliansi bukanlah pesaing langsung, namun memiliki kesamaan produk atau layanan yang ditujukan untuk target yang sama. Dengan melakukan aliansi, maka pihak-pihak yang terkait haruslah menghasilkan sesuatu yang lebih baik melalui sebuah transaksi. Rekanan dalam aliansi dapat memberikan peran dalam aliansi strategis dengan sumberdaya seperti produk, saluran distribusi, kapabilitas manufaktur, pendanaan proyek, pengetahuan, keahlian ataupun kekayaan intelektual. Dengan aliansi maka terjadi kooperasi atau kolaborasi dengan tujuan muncul sinergi. Dengan aliansi, perusahaan dapat saling



berbagi kemampuan transfer teknologi, risiko, dan pendanaan. Aliansi strategis terkait pula dengan konsep seperti koalisi internasional, jaringan strategis, joint venture.

### **Keuntungan Aliansi Strategis**

Dalam era ekonomi dewasa ini, aliansi strategis memungkinkan korporasi meningkatkan keunggulan bersaing bisnisnya melalui akses kepada sumber daya partner atau rekanan. Akses ini dapat mencakup pasar, teknologi, kapital dan sumber daya manusia. Pembentukan team dengan korporasi lain akan menambahkan sumber daya dan kapabilitas yang saling melengkapi (komplementer), sehingga korporasi mampu untuk tumbuh dan memperluas secara lebih cepat dan efisien. Khususnya pada korporasi yang tumbuh dengan pesat, relatif akan berat untuk memperluas sumber daya teknis dan operasional. Dalam proses, korporasi membutuhkan penghematan waktu dan peningkatan produktivitas dengan tanpa mengembangkan secara individual; hal ini agar korporasi dapat tetap fokus pada inovasi dan bisnis inti organisasi. Korporasi yang tumbuh pesat dipastikan harus melakukan aliansi strategis untuk memperoleh benefit dari saluran distribusi, pemasaran, reputasi merek dari para pemain bisnis yang lebih baik. Dengan melakukan aliansi strategis, beberapa keuntungan adalah (1) memungkinkan partner untuk konsentrasi pada aktivitas terbaik yang sesuai dengan kapabilitasnya, (2) pembelajaran dari partner dan pengembangan kompetensi yang mungkin untuk memperluas akses pasar, (3) memperoleh kecukupan sumber daya dan kompetensi yang sesuai agar organisasi dapat hidup.

### **Penggunaan Aliansi Strategis**

Aliansi strategis pada umumnya digunakan perusahaan untuk

- Mengurangi biaya melalui skala ekonomi atau peningkatan pengetahuan
- Meningkatkan akses pada teknologi baru
- Melakukan perbaikan posisi terhadap pesaingMemasuki pasar baru
- Mengurangi waktu siklus produk
- Memperbaiki usaha-usaha riset dan pengembangan
- Memperbaiki kualitas

### **Perencanaan Aliansi yang Berhasil**

Sebelum korporasi melakukan aliansi strategi dengan rakanan, secara internal korporasi harus melakukan beberapa persiapan. Hal ini dilakukan agar aliansi yang dijalankan berhasil sukses. Pemikiran yang mendalam tentang struktur dan rincian bagaimana aliansi akan dikelola perlu mempertimbangkan hal berikut dalam perencanaan proses aliansi. Korporasi terlebih dahulu mendefinisikan outcome yang diharapkan melalui hubungan aliansi strategis, selain juga menentukan elemen-elemen apa saja yang dapat disediakan oleh masing-masing pihak dan keuntungan yang akan diperoleh. Korporasi juga perlu terlebih dahulu melakukan proteksi atas berbagai hak kekayaan intelektual melalui beberapa kesepakatan dan perjanjian legal agar tidak terjadi proses transer pengetahuan yang merugikan. Korporasi juga harus sejak awal menentukan pada layanan atau produk apa yang akan dijalankan. Untuk keberhasilan pengoperasian layanan ataupun produk, korporasi perlu mengkaji sejauh mana terdapat kompatibilitas budaya perusahaan agar

terciptas tingkat kepercayaan yang baik. Setelah beberapa kajian tersebut dilakukan, sesungguhnya proses pembentukan aliansi strategis adalah melalui tahapan berikut:

1. **Pengembangan Strategi.** Pada tahap ini akan dilakukan kajian tentang kelayakan aliansi, sasaran dan rasionalisasi, pemilihan fokus isu yang utama dan menantang, pengembangan sumberdaya strategi untuk mendukung produksi, teknologi, dan sumber daya manusia. Pada tahapan ini dilakukan penyesuaian sasaran dengan strategi keseluruhan perusahaan/korporasi.
2. **Penilaian Rekanan.** Pada tahap ini dilakukan analisis potensi rekan yang akan dilibatkan, baik kekuatan maupun kelemahan, penciptaan strategi untuk mengakomodasi semua gaya manajemen rekanan, menyiapkan kriteria pemilihan rekanan, memahami motivasi rekanan dalam membangun aliansi dan memperjelas gap kapabilitas sumber daya yang mungkin akan dikeluarkan oleh rekanan.
3. **Negosiasi Kontrak.** Tahap ini mencakup penentuan apakah semua pihak memiliki sasaran yang realistis, pembentukan team negosiasi, pendefinisian kontribusi masing-masing pihak dan pengakuan atas proteksi informasi penting, pasal-pasal terkait pemutusan hubungan, hukuman/ penalti untuk kinerja yang buruk, dan prosedur yang jelas dan dapat dipahami dalam interaksi.
4. **Operasionalisasi Aliansi.** Operasionalisasi aliansi mencakup penegasan komitmen manajemen senior

masing-masing pihak, penentuan sumber daya yang digunakan untuk aliansi, menghubungkan dan menyesuaikan anggaran dan sumberdaya dengan prioritas strategis, penegasan kinerja dan hasil dari aktivitas aliansi.

5. **Pemutusan Aliansi.** Aliansi dapat dihentikan dengan syarat-syarat tertentu yang disepakati. Pada umumnya ketika sasaran tidak tercapai, atau ketika partner melakukan perubahan prioritas strategis, atau melakukan realokasi sumberdaya ke tempat yang berbeda.

### **Tipe Aliansi Strategis**

Ada empat tipe aliansi strategi, yaitu joint venture, equity strategic alliance, non-equity strategic alliance, dan global strategic alliances.

1. **Joint venture** adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan menciptakan perusahaan yang independen dan legal untuk saling berbagi sumber daya dan akapabilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
2. **Equity strategic alliance** adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan memiliki persentase kepemilikan yang dapat berbeda dalam perusahaan yang dibentuk bersama namun mengkombinasikan semua sumber daya dan kapabilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
3. **Nonequity strategic alliance** adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan memiliki hubungan kontraktual untuk menggunakan sebagian sumber daya

dan kapabilitas unik untuk mengembangkan keunggulan bersaing.

4. **Global Strategic Alliances** adalah kerjasama secara partnerships antara dua atau lebih perusahaan lintas negara dan lintas industri. Terkadang aliansi ini dibentuk antara korporasi (atau beberapa korporasi) dengan pemerintah asing.

### Daftar Pustaka

1. Dyer, Jeffrey H., Prashant Kale, and Harbir Singh. "How to Make Strategic Alliances Work." *Sloan Management Review*, Summer 2001, pp. 37-43.
2. Dyer, Jeffrey H., Prashant Kale, and Harbir Singh. "When to Ally and When to Acquire." *Harvard Business Review*, July 2004, pp. 108-115.
3. Kuglin, Fred A., with Jeff Hook. *Building, Leading and Managing Strategic Alliances*. AMACOM, 2002.
4. Rigby, Darrell K., and Chris Zook. "Open-Market Innovation." *Harvard Business Review*, October 2002, pp. 80-89.
5. Segil, Lorraine. *Measuring the Value of Partnering: How to Use Metrics to Plan, Develop, and Implement Successful Alliances*. American Management Association, 2004.
6. Shenkar, Oded, and Jeffrey J. Reuer (eds.). *Handbook of Strategic Alliances*. Sage Publications, 2005.
7. Yoshino, Michael Y., and U. Srinivasa Rangan. *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Harvard Business School Press, 1995

## **Customer Relationship Management**

### **Kata Kunci**

1. Sales intelligence
2. Business intelligence
3. Consumer Relationship System
4. Customer service
5. Enterprise Feedback Management (EFM)
6. Enterprise relationship management (ERM)

### **Deskripsi**

#### **Pengertian**

CRM merupakan sebuah pendekatan baru dalam mengelola hubungan korporasi dan pelanggan pada level bisnis sehingga dapat memaksimalkan komunikasi, pemasaran melalui pengelolaan berbagai kontak yang berbeda dengan pelanggan. Pendekatan ini memungkinkan untuk mempertahankan pelanggan dan memberikan nilai tambah terus menerus pada pelanggan, selain juga memperoleh keuntungan yang berkelanjutan.

Hal yang perlu dipahami adalah bahwa dari luar, pelanggan yang berinteraksi dengan perusahaan hanya memahami bisnis yang dilakukan oleh perusahaan sebagai satu entitas, tidak lebih; meskipun pelanggan juga berinteraksi dengan sejumlah pekerja yang berbeda peran dan departemennya. Semua itu tetap dianggap sebagai satu kesatuan. Dengan CRM, dukungan pada proses bisnis, informasi tentang pelanggan

dan interaksinya dapat dimasukkan, disimpan, diakses oleh semua staf pada berbagai unit kerja dengan tujuan untuk meningkatkan layanan yang diberikan pada pelanggan, dan menggunakan informasi kontak pelanggan untuk target pemasaran.

CRM (customer relationship management) mengkombinasikan kebijakan, proses, dan strategi yang diterapkan organisasi menjadi satu kesatuan yang digunakan untuk melakukan interaksi dengan pelanggan dan juga untuk menelusuri informasi pelanggan. Pada era saat ini, implementasi CRM selalu akan menggunakan teknologi informasi untuk menarik pelanggan baru yang menguntungkan, hingga mereka memiliki keterikatan pada perusahaan.

Konsep ini juga banyak digunakan sebagai sebuah terminologi pada industri informasi sebagai sebuah metodologi, piranti lunak, dan bahkan sebagai kapabilitas internet yang membantu korporasi mengelola hubungan pelanggan. Piranti ini memungkinkan korporasi untuk menjelaskan hubungan secara cukup rinci sehingga manajemen, staf penjualan, staf pelayanan, dan bahkan pelanggan dapat secara langsung mengakses informasi, menyesuaikan kebutuhan antara kebutuhan dan produk, pengingatan pelanggan pada layanan tertentu, dan sebagainya. Dalam pengembangan piranti lunak CRM harus dilakukan pendekatan yang holistik. Terkadang inisiatif implementasi piranti lunak CRM gagal dilakukan karena hanya terbatas pada instalasi piranti saja, tanpa memperhatikan konteks,

dukukangan dan pemahaman staf, dan pemanfaatan sepenuhnya sistem informasi.

Banyak aspek yang tercakup dalam CRM. Aspek tersebut pada umumnya akan berhubungan langsung dengan salah satu aspek berikut:

- Operasi Front office yang langsung berinteraksi dengan pelanggan seperti ketemu langsung, panggilan telepon, e-mail, layanan online, dll.
- Operasi Back office yang sangat berpengaruh pada aktivitas pada layanan di front office seperti bagian pembayaran, perawatan, perencanaan, pemasaran, dll.
- Hubungan bisnis, yaitu interaksi dengan perusahaan dan rekanan lain seperti suppliers/ vendors, outlet pengecer dan distribusi, jaringan industri. Jaringan eksternal ini akan mendukung aktivitas di front dan back office.
- Data kunci dalam CRM dapat dianalisis dengan tujuan melakukan perencanaan kampanye pada target pemasaran, memahami strategi bisnis, dan memutuskan keberhasilan aktivitas CRM seperti pangsa pasar, karakteristik pelanggan, pendapatan dan keuntungan.

Implementasi CRM akan memberikan dampak manfaat bagi korporasi seperti akan memungkinkan untuk memperoleh keseimbangan dalam bagaimana menggunakan sumber daya untuk pemasaran agar mendapat nilai lebih pada segmen tertentu, meningkatkan interaksi pelanggan yang akan mendukung pengalaman branding pada pelanggan, mendongkrak produktivitas penjualan melalui pemetaan proses menggunakan teknologi baru, menetapkan tujuan



penjualan dan menentukan reward untuk pencapaiannya, fokus pada gap antara harapan pelanggan dan pengalaman layanan saat ini, dengan menggunakan alat analisis akan dapat ditingkatkan pemahaman organisasi tentang pelanggan.

### **Variasi CRM**

Ada beberapa perbedaan pendekatan CRM dengan paket piranti lunak dalam memfokuskan aspek yang berbeda. Beberapa diantara piranti lunak CRM yang dikenal adalah seperti berikut.

1. **Operasional.** Operational CRM memberikan dukungan untuk proses bisnis di front office, seperti untuk penjualan, pemasaran, dan staf pelayanan. Interaksi dengan pelanggan biasanya disimban dalam sejarah kontak pelanggan, dan staf dapat melihat kembali informasi pelanggan ketika dibutuhkan. Dengan sejarah kontak pelanggan ini, staf dapat dengan cepat memperoleh informasi penting. Dapat meraih pelanggan dalam waktu dan tempat yang tepat merupakan sesuatu yang sangat diinginkan.
2. **Penjualan.** Untuk penjualan biasa digunakan Sales Force Automation (SFA). SFA membantu untuk otomatisasi aktivitas yang terkait dengan staf penjualan, seperti untuk penjadwalan menghubungi pelanggan, pengiriman surat kertas maupun elektronik ke pelanggan, menelusuri respon pelanggan, membuat laporan, menilai tingkat penjualan, proses order penjualan otomatis.
3. **Analitik.** Analytical CRM menganalisis data pelanggan untuk berbagai tujuan seperti merancang dan menjalankan kampanye target pemasaran, termasuk melakukan cross-

selling, up-selling, sistem informasi manajemen untuk forecasting keuangan dan analisis profitabilitas pelanggan.

4. **Intelijen Penjualan.** Intelijen Penjualan atau Sales Intelligence dalam CRM adalah sejenis dengan is similar to Analytical CRM, tetapi ditekankan lebih jauh untuk piranti penjualan langsung dengan fitur untuk mencari peluang Cross-selling/ Up-selling/ Switch-selling, kinerja penjualan, kecenderungan pelanggan, margin pelanggan.
5. **Manajemen Kampanye.** Campaign management mengkombinasikan elemen antara CRM operasional dan analitik agar dapat menjalankan fungsi pembentukan kelompok target dengan kriteria tertentu menggabungkan data pelanggan, mengirimkan materi yang terkait dengan kampanye produk untuk calon tertentu menggunakan berbagai saluran seperti e-mail, telephone, SMS, dan surat, menelusuri, menyimpan dan menganalisis statistik kampanye.
6. **Kolaboratif.** Collaborative CRM mencakup aspek-aspek yang ditangani korporasi yang terkait dengan pelanggan pada berbagai departemen seperti pada bagian penjualan, dukungan teknis, dan pemasaran. Staf dari berbagai departemen pada korporasi yang sama dapat saling bertukar dan berbagi informasi yang dikumpulkan ketika berinteraksi dengan pelanggan. CRM jenis ini bertujuan untuk menggunakan informasi yang dikumpulkan secara bersama di semua departemen untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan.

### **Strategi dan Implementasi**

Sasaran untuk menjalankan strategi CRM harus mempertimbangkan situasi spesifik yang dihadapi perusahaan dan juga kebutuhan dan harapan pelanggan. Informasi yang didapat melalui inisiasi CRM dapat mendukung pengembangan strategi pemasaran dengan mengembangkan pengetahuan pada area-area tertentu seperti identifikasi segmen pelanggan, peningkatan retensi pelanggan, perbaikan produk yang disampaikan, juga identifikasi pelanggan blue chip (yang paling menguntungkan). Sasaran ini dilakukan dengan melakukan manipulasi informasi yang terkait yang selanjutnya dimanfaatkan bersama untuk ditransformasikan menjadi pengetahuan. Pengetahuan ini merupakan pengetahuan yang memungkinkan perusahaan dapat lebih memahami pelanggan, dan digunakan untuk menyesuaikan kapabilitas organisasi agar dapat memberikan nilai yang lebih baik bagi pelanggan. Strategi CRM bervariasi dalam besaran, kompleksitas, cakupannya. Hal ini akan berpengaruh pada tipe apa CRM dikembangkan. Strategi CRM yang efektif akan fokus pada berbagai saluran. Perusahaan harus secara efektif mengelola saluran ini untuk perbaikan pelayanan.

Kegagalan berbagai proyek CRM terutama terkait dengan kualitas dan availabilitas data pelanggan. Data yang baik merupakan isu penting. Ketika perusahaan yang menggunakan CRM untuk menelusuri siklus hidup pendapatan, pembiayaan, margin keuntungan, dan interaksi dengan pelanggan secara individual, maka semua

ini harus tergambarkan dengan jelas dalam suatu bisnis proses. Data yang digunakan harus dapat diambil dari berbagai sumber data yang ada di tiap departemen atau bidang yang ada di perusahaan. Sistem yang komprehensif dengan struktur yang telah didefinisikan dengan baik akan meningkatkan kualitas data yang dipakai dalam pengambilan keputusan. Meski saat ini banyak piranti lunak yang tersedia tentang CRM, namun perlu diingat bahwa CRM bukan sekedar teknologi namun lebih pada pendekatan komprehensif yang berpusat pada pelanggan. Implikasinya adalah kebijakan, proses, pelatihan staf, manajemen pemasaran, dan manajemen informasi. Dengan cara pandang ini, CRM merupakan hal yang dapat memberikan peran penting dalam usaha merekayasa proses penjualan untuk memberikan nilai tambah pada pelanggan.

### Daftar Pustaka

1. Malthouse, Edward C; Bobby J Calder (2005). "Relationship Branding and CRM". in Alice Tybout and Tim Calkins. *Kellogg on Branding*. Wiley. pp. 150–168.
2. Rigby, Darrell K.; Frederick F. Reichheld, Phil Schefter (2002). "Avoid the four perils of CRM". *Harvard Business Review* **80** (2): 101–109.
3. Paul H. Selden (April/May 1996). "**SFA Myths Abound**". *Sales and Marketing Strategies & News* **6** (3): 51 and 53.

4. Paul H. Selden (November 2000). "**The Power of Quality Thinking In Sales and Management**". *Quality Progress*: 58-64.
5. Bligh, Philip; Douglas Turk (2004). *CRM unplugged – releasing CRM's strategic value*. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 0-471-48304-4.
6. Paul H. Selden (1997). *Sales Process Engineering: A Personal Workshop*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press. p. 23.

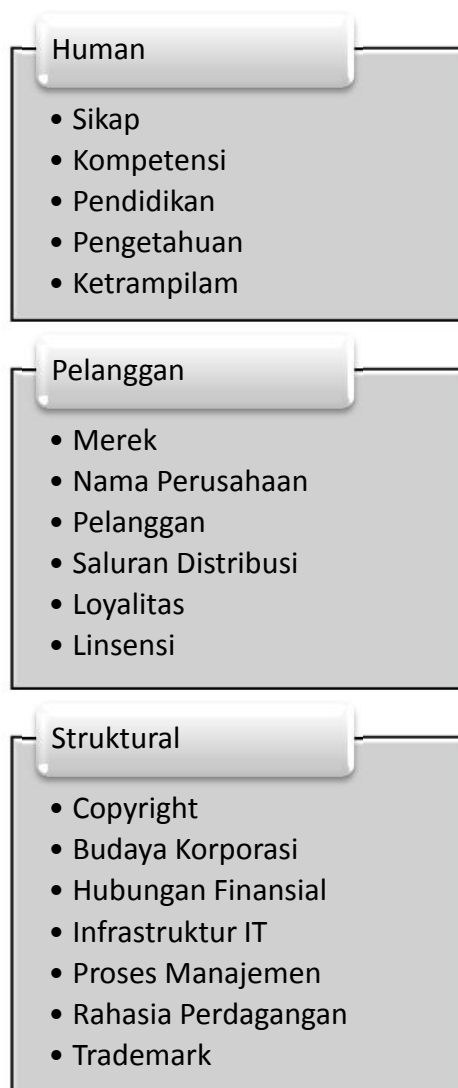
## Knowledge Management

### Kata Kunci

1. Intellectual Capital
2. Learning Orgniazation
3. Knowledge Worker

### Deskripsi

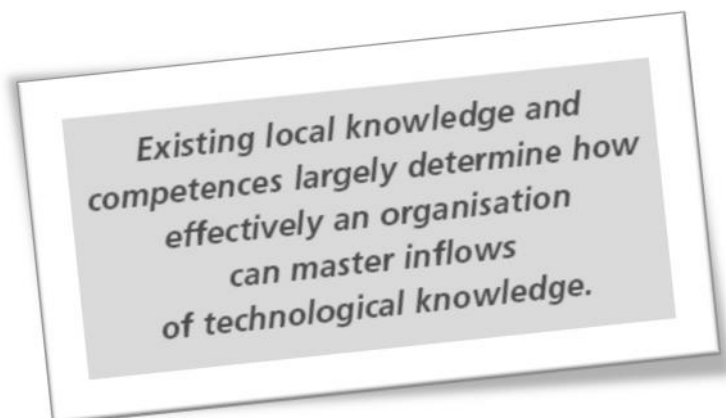
#### Pengertian



Pelibatan manajemen dapat dipertinggi ketika organisasi memperoleh keuntungan dari peningkatan pengetahuan dalam organisasi. Manajemen pengetahuan (*knowledge management*, KM) digunakan untuk melakukan eksploitasi dan pengembangan aset pengetahuan organisasi. Pengetahuan yang dikelola dapat bersifat eksplisist, pengetahuan terdokumentasi, dan pengetahuan subjektif. Pengelolaan mencakup

semua proses yang terkait dengan identifikasi, sharing, dan penciptaan pengetahuan. Hal ini mensyaratkan suatu sistem untuk memungkinkan penciptaan dan pemeliharaan pengetahuan dan memfasilitasi sharing pengetahuan dan pembelajaran organisasi. KM adalah kemampuan untuk secara selektif menangkap, menyimpan, dan mengakses praktek terbaik dari suatu pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan dan pengambilan keputusan yang dilakukan pekerja maupun manajer untuk terbentuknya perilaku individu maupun kelompok dalam organisasi.

Pada awalnya konsep KM memang digunakan dalam bidang teknologi informasi. Dalam pengembangan korporasi yang handal, konsep KM diadopsi. Secara praktis dalam dunia bisnis, KM dapat didefinisikan sebagai optimisasi strategi bisnis secara sistematis dengan memilih, menyaring, menyimpan, pengorganisasi, mengemas, dan mengkomunikasikan informasi penting bagi bisnis perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja staf dan daya saing korporasi. Dalam konsep knowledge manajemen ini akan erat kaitannya dengan intellectual capital. Ada beberapa komponen intellectual capital, yang mencakup manusia, pelanggan, dan struktural.



Dengan demikian KM dapat didefinisikan sebagai proses penciptaan nilai dari aset organisasi yang intangible. Dengan cara pandang ini, merupakan pencampuran konsep-konsep dari aplikasi bidang artificial intelligence, rekayasa software, rekayasa ulang proses bisnis, perilaku organisasi, dan teknologi informasi. KM berkaitan dengan penciptaan, pengamanan, pengkomunikasian, pemanggilan, dan distribusi pengetahuan yang akan memungkinkan secara bijak menggunakan lautan informasi yang dapat mempercepat pencapaian sasaran organisasi.

Potential Benefits of Knowledge Management	
Quantitative	Qualitative
Cost savings	Better management of ideas
Greater customer acquisition rate	Decreased likelihood employee defection
Improved bottom line	Greater customer loyalty
Improved profit margins	Increased collaboration with customers
Increased corporate valuation	Increased customer satisfaction
Increased customer loyalty behavior	Increased innovation
Increased customer retention	Increased knowledge worker empowerment
Increased market share	Increased knowledge worker productivity
Increased repeat purchases	Increased knowledge worker satisfaction
Increased stock valuation	Increased market leadership
Reduced cost of sales	Increased organizational stability
	Increased shareholder satisfaction
	Increased understanding of customer needs
	Positive cultural change

### Tahapan Pengembangan

Ada delapan tahapan untuk pengembangan sistem KM dalam organisasi.

1. *Identify*. Menentukan kompetensi inti, pencarian strategi, dan ranah (domain) pengetahuan yang ada dalam organisasi.



2. *Capture*. Memformalisasi pengetahuan yang dimiliki saat ini.
3. *Select*. Menilia pengetahuan yang relevan, nilai dan keakuratan. Hal ini agar tidak terjadi konflik dalam pengetahuan di organisasi.
4. *Store*. Merepresentasikan memori korporasi dalam piranti penyimpan pengetahuan dengan berbagai variasi skema pengetahuan.
5. *Share*. Mendistribusikan pengetahuan secara otomatis ke semua pengguna berbasis pada interest dan pekerjaan masing-masing. Berkolaborasi dengan pengetahuan terbaru dalam organisasi melalui team yang bersifat virtual.
6. *Apply*. Memanggil dan menggunakan pengetahuan dalam pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, otomasi ataupun dukungan pekerjaan, bantuan petugas, dan pelatihan.
7. *Create*. Menemukan pengetahuan baru melalui penelitian, eksperimen, dan berfikir kreatif.
8. *Sell*. Mengembangkan dan menjual barang ataupun jasa yang berbasis pengetahuan.

## Daftar Pustaka

1. Bryan Bergeron, 2003, *ESSENTIALS of Knowledge Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
2. Jeffrey K. Liker, 2002, *The Toyota Way*, Erlangga, Jakarta
3. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson, 2001, *Manajemen Strategis*, Erlangga, Jakarta

4. Newell, Michael W., 2002, *Preparing for the project management professional (PMP) certification Exam*, 2nd ed, Amacom, New York.
5. -,2003, *Performance Management and 3rd Generation Balance Scorecard*, 2GC, UK
6. Parker, Glenn M., 2003, *Cross-Functional Teams: Working with Allies, Enemies, and Other Strangers*, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco
7. Rodney Overton, 2002, *Business Planning Made Simple*, Martin Management, Australia

## Benchmark

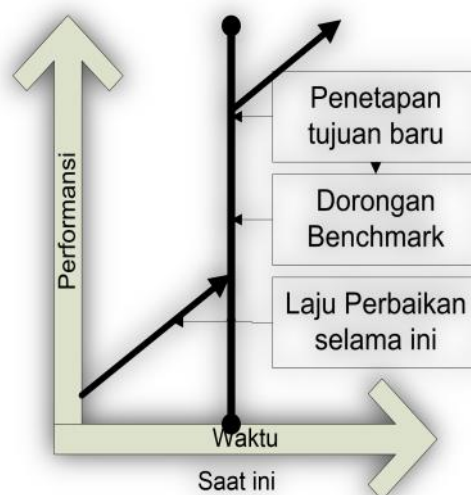
### Kata Kunci

1. Competitive Advantage
2. Corporate Comparison
3. Organization Performance
4. Continuous Improvement

### Deskripsi

#### Pengertian

Hal yang sangat penting dan bernilai manfaat tinggi dalam benchmarking adalah bahwa dengan aktivitas ini memungkinkan korporasi untuk melihat jauh ke depan melampaui paradigma berfikir terkait dengan kinerja proses bisnis. Dengan melakukan benchmark terhadap perusahaan lain, korporasi dapat secara nyata meningkatkan kesesuaian solusi masa depan terhadap permasalahan saat ini. Dengan proses benchmark, korporasi dapat melakukan lompatan

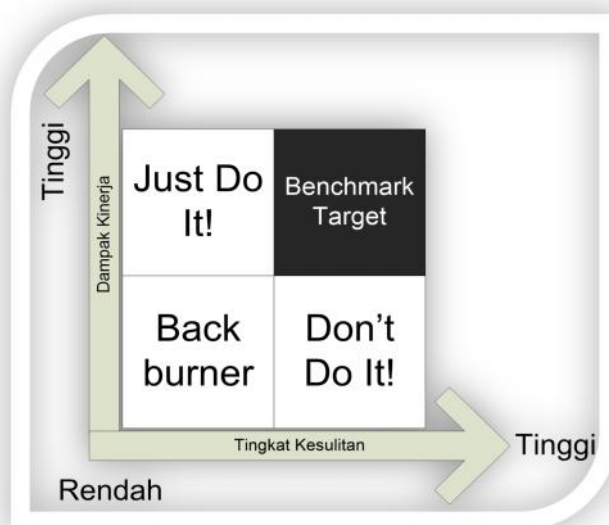


kuantum dalam kinerja dengan terjadinya penurunan waktu siklus belajar dan penetapan tujuan manajemen yang baru berdasar pada pengalaman dan praktek baik yang ada

pada perusahaan pesaing yang diakui terbaik dalam bidangnya.

Benchmarking adalah alat bantu untuk memperbaiki kualitas dengan aliansi antar partner untuk berbagi informasi dalam proses dan pengukuran yang akan menstimulasi praktek inovatif dan memperbaiki kinerja. Dalam aktivitas ini akan dapat ditemukan dan diterapkan praktek terbaik yang mempercepat laju perbaikan dengan memberikan model nyata dan merealisasikan perbaikan tujuan; sehingga praktek baik ini akan mendorong proses yang bersifat positif, proaktif, terstruktur yang mempengaruhi perubahan operasi organisasi. Dengan benchmarking, korporasi melakukan pengukuran produk, layanan, dan praktek bisnisnya dengan membandingkan terhadap pesaing utama maupun korporasi yang diakui sebagai pemimpin dalam bisnisnya. Untuk dapat meningkatkan kinerjanya, korporasi perlu secara terus menerus mencari ide baru melalui metode, praktek, proses dengan mengadopsi fitur-fitur terbaik korporasi lain untuk

menjadi best of the best.



Beberapa manfaat benchmark adalah (1) memperbaiki proses kritis yang ada dalam bisnis,

(2) memantapkan tujuan yang berorientasi pada pelanggan,

(3) menumbuhkan antusias staf dengan melihat yang terbaik, (4) mengidentifikasi peluang-peluang baru yang terkadang muncul setelah membandingkan, (5) menjadi lebih berdaya saing, (6) memperpendek siklus perbaikan proses bisnis dengan percepatan pembelajaran.

Untuk dapat melakukan benchmarking yang berhasil, manajemen hendaknya memahami terlebih dahulu proses-proses yang dimiliki. Beberapa hal yang penting diperhatikan adalah (1) manajemen melakukan pemetaan proses untuk mendefinisikan proses yang ada, termasuk *top-down flowcharts*, *wall maps*, *product process maps* atau *value-added flow analysis*, (2) mengidentifikasi harapan pelanggan terhadap proses yang dimiliki dengan cara mereviu pengukuran kinerja proses yang ada dibandingkan dengan harapan pelanggan, (3) mendefinisikan kinerja proses, (4) menggunakan teknik analisis tertentu untuk memahami sebab-sebab inefisiensi dalam proses (beberapa teknik seperti *cause-effect diagram*, *Pareto diagram*, dan *control charts*, (5) mengidentifikasi target benchmark berbasis analisis kinerja pesaing, dan harapan pelanggan.

### **Kapan Benchmark digunakan**

#### ***Digunakan ketika:***

- Proses yang ditargetkan adalah kritis bagi keberhasilan organisasi.
- Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja korporasi tidak terlalu kompetitif.

- Peluang pertumbuhan yang signifikan terjadi dalam bisnis, namun korporasi tidak mampu mengambil keuntungan tersebut.
- Organisasi memahami proses saat ini dan ukuran kinerjanya
- Pemilik proses memiliki komitmen untuk perubahan meski secara radikal.
- Stakeholders akan menjadi bagian dalam team benchmarking.

***Tidak digunakan ketika:***

- Organisasi tidak memahami proses yang ditargetkan
- Manajemen tidak mengetahui bagaimana kinerja organisasi dibandingkan dengan pesaingnya
- Manajemen tidak memahami apa yang dibutuhkan pelanggan dari proses ini
- Manajemen belum melakukan pemetaan proses dan tidak memiliki ukuran kinerjanya.
- Ada resistensi yang kuat untuk terjadinya perubahan organisasi
- Hanya diinginkan oleh beberapa orang yang akan melakukan studi.

**Jenis Benchmarking**

Ada tujuh macam benchmarking yang penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. *Internal benchmarking* memberikan perbandingan antara operasi atau proses yang sejenis dalam korporasi.

2. *Competitive benchmarking* memberikan perbandingan antar pesaing untuk produk atau layanan tertentu (spesifik).
3. *Functional benchmarking* memberikan perbandingan untuk fungsi sejenis dengan industri yang sama.
4. *Generic benchmarking* memberikan perbandingan proses-proses yang independen pada industri atau fungsi secara keseluruhan.
5. *Process benchmarking* memfokuskan pada proses kerja atau sistem operasi tertentu (misal pembayaran, rekrutmen, keluhan pelanggan, pengadaan) untuk menghasilkan hasil pada bottom line results, seperti peningkatan produktivitas, mengurangi waktu siklus produk, pengurangan biaya, peningkatan penjualan, mengurangi laju kesalahan produksi, dan peningkatan keuntungan.
6. *Performance benchmarking* memfokuskan pada perbandingan produk atau layanan seperti pada harga, kualitas teknis, fitur produk, kecepatan layanan, dan keandalan. Beberapa alat manajemen untuk melakukan ini adalah *reverse engineering*, perbandingan langsung produk dan layanan, ataupun analisis statistik pada sistem operasi.
7. *Strategic benchmarking* digunakan untuk menguji bagaimana korporasi dapat bersaing dan fokus pada industri tertentu. Sasaran kuncinya adalah mengidentifikasi strategi yang unggul untuk menjadi korporasi yang berhasil.

## Daftar Pustaka

1. Amir M Syarif, 2002, Bechmarking Performance Management System,
2. Richard L. Shell, 2002, Management of Professionals, Second Edition, *University of Cincinnati, Ohio, U.S.A.*



## **Reengineering**

### **Kata Kunci**

1. Dramatic Change
2. Organization Performance
3. Continuous Improvement

### **Deskripsi**

#### **Pengertian**

Reengineering atau rekayasa ulang adalah perancangan ulang secara pada proses bisnis yang berjalan saat ini dengan penekanan pada pengurangan biaya dan waktu siklus agar terjadi peningkatan kepuasan pelanggan. Rakayasa ulang sangat mungkin dilakukan karena kebanyakan dalam organisasi terdapat sekat-sekat departemen dan unit kerja, tidak ada kepemilikan proses secara individu, dan kadang diluar kendali. Akibat hal-hal tersebut, biaya dan waktu siklus menjadi buruk dan berakibat pada rendahnya kepuasan pelanggan. Dengan demikian, rekayasa ulang akan menjadi solusi yang saling menguntungkan antara organisasi dan pelanggan.

Rekayasa ulang dapat membuat perbaikan proses bisnis secara dramatik terkadang terjadi pengurangan pembiayaan, reduksi waktu siklus, dan peningkatan kepuasan pelanggan secara signifikan. Korporasi melakukan rekayasa ulang proses bisnisnya ketika menginginkan perubahan yang dramatis dalam cara menjalankan bisnisnya atau ketika cara yang dijalankan saat ini tidak sesuai dengan harapan. Pada umumnya banyak proses bisnis yang sangat rumit dan hanya

beberapa orang dalam organisasi yang benar-benar memahami dan dapat menjalankan proses tersebut. Untuk itulah rekayasa ulang menjadi penting agar terjadi penyederhanaan proses yang akan berimplikasi pada penghematan waktu dan biaya. Hal ini juga menjadikan mengapa rekayasa ulang ini dapat meningkatkan kualitas kerja karena setiap staf mampu menyelesaikan segala sesuatu dengan cara yang lebih baik. Sebagai tambahan, rekayasa ulang akan menjadikan korporasi lebih fleksibel untuk merespon kejadian yang tidak diinginkan dalam lingkungan bisnis yang berubah cepat melalui edukasi staf.

Berbeda dengan Total Quality Management (TQM) yang pada dasarnya merupakan perbaikan berkelanjutan yang dilakukan dengan perubahan yang relatif kecil pada proses yang kadang ditujukan untuk proses yang terbaik. Perubahan yang sedikit demi sedikit ini akan menyebabkan terjadinya peningkatan dalam biaya dan waktu siklus. Sebaliknya, rekayasa ulang merupakan tindakan sekaligus, perubahan radikal, dan pengurangan biaya serta waktu siklus. Baik TQM maupun rekayasa ulang dapat diterapkan dengan baik, tergantung pada situasi organisasi. Ketika perbaikan berkelanjutan dengan TQM tidak memberikan perubahan yang berarti dalam kinerja, maka rekayasa ulang akan lebih sesuai dan harus diterapkan. Ketika organisasi hanya melakukan rekayasa ulang, maka tetap dibutuhkan perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian keduanya penting; lingkungan yang berbeda dan outcome yang diharapkan akan mempengaruhi pemilihan antara keduanya. Sebelum korporasi memutuskan akan menjalankan rekayasa ulang,

terlebih dahulu harus ditentukan faktor keberhasilan kritis dan apa yang akan direkayasa ulang.

Langkah pertama dalam pelaksanaan rekayasa ulang adalah menentukan apakah rekayasa ulang memang dibutuhkan oleh organisasi. Manajemen puncak butuh memahami terlebih dahulu pengetahuan tentang rekayasa ulang baik melalui pelatihan maupun menggunakan konsultan. Hal ini dilakukan agar terdapat kepastian bahwa organisasi memang membutuhkan rekayasa ulang. Jika manajemen puncak melihat bahwa rekayasa ulang adalah penting untuk dilakukan, maka langkah berikutnya adalah membangun komitmen untuk menjalankan rekayasa ulang dengan benar. Pada langkah ini akan banyak ditemui hambatan dan penolakan dari berbagai pihak. Langkah ini penting untuk terjadinya keterlibatan semua pihak dalam perubahan nyata dalam organisasi. Langkah berikutnya adalah menentukan apakah akan menggunakan konsultan dari luar atau akan menggunakan staf berbakat yang dimiliki untuk menjalankan rekayasa ulang. Jika menggunakan staf internal, maka harus dipastikan team yang terbentuk dilakukan melalui seleksi yang baik, dan team diberi pelatihan yang cukup tentang rekayasa ulang. Sebaliknya, jika korporasi memutuskan menggunakan konsultan, maka tetap tema internal harus dilibatkan berpartisipasi dalam team rekayasa ulang dengan konsultan.

Dalam korporasi yang telah berkomitmen untuk melakukan rekayasa ulang, keputusan untuk memilih proses bisnis apa yang akan direkayasa akan bervariasi yang tergantung pada

situasi organisasi. Ada dua situasi yang saling kontras untuk menentukan proses bisnis yang akan direkayasa ulang. Ketika organisasi mempertimbangkan bahwa organisasi akan keluar dari bisnis saat ini jika tidak melakukan rekayasa secara drastis. Dalam situasi ini pilihannya adalah lakukan atau tidak sama sekali (yang artinya berhenti dalam bisnis saat ini). Pada sisi ekstrim lain, ketika organisasi merasa bahwa rekayasa ulang cukup rasional namun perlu dilihat terlebih dahulu pada satu proses dan rekayasa ulang dilakukan dengan baik pada proses tersebut. Pada waktu yang akan datang, baru rekayasa ulang dilakukan kembali pada satu atau dua proses bisnis yang lain.

### **Fase Rekayasa Ulang**

Ada empat tahapan untuk melakukan rekayasa ulang proses bisnis yang berhasil, yaitu:

1. **Organizing the Organization.** Fase pertama ini merupakan titik dimana organisasi perlu memutuskan proses mana yang akan direkayasa ulang. Tergantung pada jumlah rekayasa yang akan dilakukan, team pelaksana perlu dibentuk. Team diorganisasi yang memperhatikan gabungan berbagai ketrampilan yang dimiliki. Pemilihan champion yang akan memimpin tercapainya tujuan adalah sangat penting. Cakupan dan jadwal kerja harus diberikan pada team, termasuk pelatihan sebelum mereka menjalankan rekayasa ulang.
2. **Analyzing the Current Process.** Fase berikutnya adalah melakukan analisis proses yang berjalan saat ini secukupnya untuk memahami bagaimana proses tersebut berjalan, dan berapa waktu siklusnya. Team harus

menyadari bahwa proses yang dibangun harus lengkap yang dimulai dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan. Karena tujuan rekayasa ulang adalah merevisi proses agar layanan pelanggan lebih baik, ada dua pertanyaan yang harus dijawab oleh team; yaitu siapa pelanggan organisasi, dan apa yang mereka inginkan. Dalam proses rekayasa ulang, team harus mampu memutuskan apa yang berjalan dan tidak berjalan pada proses yang direkayasa ulang dan memutuskan bagian mana yang harus diperbaiki.

3. **Developing New Concepts.** Fase ini merupakan fase ketika tema harus berfikir *Out of the box*. Harusnya tetap diingat bahwa rekayasa ulang bukan perubahan sedikit demi sedikit, tetapi perubahan yang radikal; yang harus terjadi perbaikan pada biaya dan waktu siklus mencapai 50%. Seluruh sumber daya, teknologi, sistem manajemen yang terbaik saat ini harus menjadi pertimbangan untuk ditemukannya proses baru yang jauh lebih baik.
4. **Moving from the Current Organization to the New Model.** Ketika model baru telah ditentukan, strategi untuk menjabarkan model dengan konsep baru ini perlu dikembangkan. Terkadang cara yang terbaik adalah mengelola perubahan ini pada sebagian kecil organisasi untuk memastikan tidak adanya kesalahan, kemudian pada unit yang lebih luas, dan akhirnya pada organisasi keseluruhan. Karena perubahan yang dilakukan adalah radikal, maka akan ditemui sesuatu yang tidak diharapkan saat implementasi konsep baru. Kritik dari orang-orang yang tidak setuju perubahan akan terjadi. Ini yang perlu dikelola. Untuk mengantisipasi hambatan, rekayasa ulang hanya dapat berjalan ketika top management memberikan 100% komitmen untuk semua

usaha yang dilakukan, dan melawan usaha-usaha yang menghambat. Orang-orang yang bekerja dalam proses rekayasa ulang akan menjadi orang-orang yang tidak populer di lingkungannya; sehingga perlu suatu garansi bahwa mereka akan memperoleh posisi baru, karena kadang mereka tidak dapat kembali pada pekerjaan lama mereka.

### **Empat Area Kritis**

1. Ada empat area kritis yang perlu dipertimbangkan, yaitu kepemimpinan, lingkungan, sistem teknis, dan sistem manusia. **Leadership.** Kepemimpinan merupakan item kritis untuk melakukan rekayasa ulang. Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam kepemimpinan. Pemimpin harus mendefinisikan dengan jelas outcome yang diharapkan, berhati-hati dalam membuat pernyataan, dan menetapkan penjadwalan yang selalu dikawal.
2. **Environment.** Manajemen perlu mengetahui dan melibatkan pelanggan dan stakeholder, mengaitkan proses bisnis dengan pelanggan, dan mereviu praktek baik dari pihak yang pernah melakukan rekayasa ulang. Pada situasi ini manajemen harus mampu membawa dan mendorong para pekerja untuk keluar dari zona nyaman menuju zona tak nyaman karena akan terjadinya perubahan. Pembentukan lingkungan ini menjadi penting.
3. **Technical Systems.** Manajemen perlu mencari dan menemukan sumber daya dari luar yang akan membantu usaha rekayasa ulang yang berhasil. Bantuan teknis ini harus mengikuti proses yang memang terbukti baik dan mengembangkannya menjadi rencana implementasi untuk menggantikan proses yang berjalan saat ini.

4. **People Systems.** Rekayasa ulang hanya dapat berjalan dengan baik ketika orang-orang di semua level dalam organisasi diperhatikan dan dilibatkan. Team perlu diberdayakan, dan team antar fungsi (cross-functional) perlu bekerja semua dalam isu rekayasa ulang ini.

### Daftar Pustaka

1. Richard L. Shell, 2002, Management of Professionals, Second Edition, *University of Cincinnati, Ohio, U.S.A.*
2. Rodney Overton, 2002, *Business Planning Made Simple*, Martin Management, Australia
3. Paul H. Selden (1997). *Sales Process Engineering: A Personal Workshop*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press. p. 23.

## **Merger dan Akuisisi**

### **Kata Kunci**

1. Sinergy
2. Corporate Competitiveness
3. Financial Performance Improvement

### **Deskripsi**

#### **Pengertian**

Kata merger dan akuisisi (**mergers and acquisitions** atau **M&A**) merujuk pada aspek strategi korporasi, keuangan korporasi, dan manajemen yang terkait dengan pembelian, penjualan, dan kombinasi perusahaan yang berbeda yang dapat saling mendukung untuk pertumbuhan secara lebih cepat tanpa menciptakan entitas bisnis baru.

Merger dan akuisisi sering dipakai bersamaan, meski arti keduanya sedikit berbeda. Ketika sebuah perusahaan membeli perusahaan lain dan secara terang-terangan menyatakan dirinya menjadi pemilik baru, pembelian itu disebut akuisisi. Dari sudut pandang legal, perusahaan sasaran akuisisi biasanya melebur ke pihak yang mengakuisisi. Dengan kata lain, perusahaan pembeli "menelan" perusahaan sasarannya. Adapun merger terjadi ketika dua perusahaan sepakat untuk bergabung dan membentuk perusahaan baru. Konsekuensinya, kedua perusahaan menyerahkan saham mereka dan perusahaan baru itu akan menerbitkan saham



sebagai gantinya. Perbedaan antara merger dan akuisisi sejatinya sangat tipis. Bahkan, di zaman sekarang ini, bisa jadi keduanya hanya berbeda nama saja. Alasan yang paling dominan mengapa perusahaan melakukan M& A adalah untuk meningkatkan kinerja keuangan. Beberapa motif yang menjadi pertimbangan dalam peningkatan kinerja finansial adalah (1) sinergi, (2) peningkatan revenue atau pangsa pasar, (3) cross-selling, (4) skala ekonomi, (5) perpajakan, (6) diversifikasi geografis, dan (7) integrasi vertikal.

Tidak seperti merger, dalam akuisisi (yang dikenal juga dengan takeover atau buyout) selalu ada satu perusahaan yang membeli perusahaan lainnya. Proses akuisisi sendiri bisa berlangsung secara damai, tapi juga terjadi secara paksa (hostile). Di dalam akuisisi, perusahaan juga bisa membeli perusahaan lainnya dengan uang tunai, saham, atau kombinasi keduanya. Kemungkinan lainnya, salah satu perusahaan membeli seluruh aset perusahaan lain. Akibatnya, perusahaan sasaran pembelian itu akan menjadi kosong tanpa aset dan kemudian tutup atau berganti bisnis. Pola lain akuisisi adalah reverse merger. Ini terjadi ketika satu perusahaan tertutup ingin mencatatkan sahamnya di bursa saham secara cepat dengan membeli perusahaan lain yang telah tercatat di bursa. Transaksi ini sering juga disebut sebagai back door listing. Setelah transaksi ini, perusahaan tertutup itu menjadi perusahaan publik, dan sahamnya diperdagangkan di bursa.

Selain itu dikenal juga terminologi "demerger", "spin-off" and "spin-out" yang kadang digunakan untuk mengindikasikan situasi dimana suatu perusahaan terbagi menjadi dua dengan membentuk perusahaan baru yang terpisah.

## **Manfaat**

Perusahaan melakukan merger atau akuisisi (M&A) untuk meningkatkan nilai tambah bagi pemegang saham; melalui aktivitas ini nilai tambah perusahaan hasil M&A itu harus lebih tinggi dibandingkan total nilai tambah dari dua perusahaan yang terpisah. Alasan itu makin kuat ketika kondisi perekonomian sedang sulit ataupun persaingan yang sangat ketat. Perusahaan yang kuat cenderung membeli perusahaan lain untuk meningkatkan daya saing dan menghemat biaya. Kedua perusahaan itu berharap bisa memperoleh pangsa pasar yang lebih besar dan efisiensi biaya. Demi alasan ini, perusahaan yang merasa tidak bisa bertahan sendirian biasanya merelakan diri untuk menjadi target akuisisi. Dengan sinergi, perusahaan yang melakukan merger berharap bisa meningkatkan pendapatannya dan menghemat berbagai biaya secara bersamaan. Secara lebih rinci, keuntungan merger itu bisa berasal dari beberapa hal.

1. Pengurangan tenaga kerja. Bukan hal yang aneh jika merger diikuti oleh pengurangan karyawan. Misalnya, jika perusahaan melakukan merger, akan ada pengurangan karyawan di bagian keuangan, pemasaran, dan bagian-bagian lainnya. Selain pengurangan tenaga kerja itu berakibat pada pengurangan pembiayaan gaji.
2. Tingkat skala ekonomi (economies of scale). Semakin besar suatu perusahaan akan memiliki daya beli yang lebih besar pula. Akibatnya, ketika membeli bahan baku atau perlengkapan akan dilakukan dalam jumlah besar. Hal ini akan memperbaiki posisi tawar untuk memperoleh harga lebih murah.

3. Penguasaan teknologi baru. Merger juga mencakup sinergi penguasaan teknologi dari perusahaan-perusahaan yang melakukan merger. Karenanya, proses ini juga mempercepat penguasaan teknologi perusahaan. Terutama, jika teknologi salah satu perusahaan yang melakukan merger jauh lebih canggih dibandingkan dengan perusahaan yang lainnya.
4. Jangkauan pasar perusahaan. Dengan bergabung dengan perusahaan lain, suatu perusahaan bisa memperoleh pangsa pasar baru secara lebih cepat dibandingkan jika mengembangkan sendiri.
5. Pembiayaan yang lebih besar. Perusahaan yang besar akan lebih mudah dan lebih besar memperoleh pinjaman untuk tumbuh dengan cepat dibandingkan perusahaan yang lebih kecil.

### **Variasi Merger**

Variasi merger yang terjadi di pasar keuangan dunia bisa sangat banyak. Maklum, setiap perusahaan biasanya memiliki posisi yang unik di dalam industri. Alhasil, ada merger yang melibatkan perusahaan-perusahaan yang dahulu bersaing, ada merger pemasok dan konsumen, merger antara perusahaan-perusahaan yang memiliki bisnis sangat berbeda, dan masih banyak lagi. Berdasarkan struktur bisnisnya, jenis merger bisa sangat banyak. Sebut saja, merger horizontal, merger vertikal, konglomerasi, dan masih banyak lagi.

1. Merger horizontal adalah merger yang melibatkan dua perusahaan yang sebelumnya saling berkompetisi

langsung dan memiliki pangsa pasar yang sama (same product line and markets).

2. Merger vertikal dilakukan oleh dua perusahaan yang sebelumnya telah memiliki hubungan produsen dan konsumen atau supplier dan perusahaan.
3. Merger perluasan pasar (market-extension merger). Ini terjadi ketika merger itu melibatkan dua perusahaan yang selama ini memproduksi produk yang sama tapi beroperasi di pasar yang berbeda.
4. Merger untuk perluasan produk (produk-extension merger), ketika perusahaan menjual produk berbeda namun terkait pada pasar yang sama
5. Konglomerasi. Ini adalah merger yang melibatkan dua ada beberapa perusahaan yang beroperasi di bidang yang sangat berbeda satu dengan yang lainnya.
6. *Congeneric merger/ concentric merger*. Merger ini terjadi ketika dua perusahaan yang melakukan merger bergerak pada industri umum (*general industry*) yang sama, namun tidak memiliki pembeli atau pelanggan yang berkaitan. Misal antara bank dengan perusahaan leasing.

Sementara, berdasarkan pembiayaan merger itu, ada dua tipe merger. Keduanya mendatangkan implikasi yang berbeda untuk perusahaan yang terlibat dalam merger maupun investor.

1. Merger dengan pembelian (purchase merger). Merger ini terjadi ketika salah satu perusahaan membeli perusahaan lainnya. Pembelian dilakukan dengan pembiayaan secara tunai maupun penerbitan surat utang. Proses pembelian ini akan dikenai pajak.

Perusahaan sering memiliki pola merger ini karena mereka bisa memperoleh manfaat pajak. Pihak yang menjadi pembeli dalam proses merger itu dapat membukukan harga pembelian pada harga pasar. Selisih antara harga pasar ini dan nilai bukunya dapat didepresiasi setiap tahun. Sehingga akumulasi biaya penyusutan tahunan akan mengurangi beban pajak.

2. Merger konsolidasi (Consolidation Merger). Ini terjadi ketika dua perusahaan dibeli dan digabungkan ke dalam satu perusahaan yang baru. Pajak perusahaan menjadi sama seperti pada pola purchase merger.

### **Mengukur Kelayakan M&A**

Baik merger maupun akuisisi sendiri sering melibatkan pembelian satu perusahaan atas perusahaan lain. Dalam kasus ini, tentu saja investor yang menjadi pemegang saham harus mengukur apakah pembelian itu akan menguntungkan bagi dirinya. Untuk itu, investor juga harus mengukur apakah harga pembelian itu cukup wajar jika dibandingkan dengan prospek perusahaan yang dibeli. Masalahnya, pihak penjual dan pembeli dalam merger dan akuisisi biasanya memiliki pendapat yang berbeda tentang nilai perusahaan. Penjual tentu akan cenderung memasang harga yang setinggi mungkin, sementara pembeli berusaha memperoleh harga semurah mungkin.

Ada banyak cara untuk mengukur apakah suatu pembelian perusahaan layak atau tidak.

1. Salah satunya adalah dengan membandingkan dengan harga perusahaan sejenis di dalam industri. Untuk itu, perusahaan yang akan menjadi pembeli biasanya menerapkan beberapa metode untuk mengukur nilai perusahaan yang menjadi targetnya.
2. Cara lain, mereka biasa menggunakan perbandingan rasio. Salah satu rasio yang dipakai adalah rasio harga saham terhadap laba per saham atau price-earning ratio (P/E). Dengan rasio ini, biasanya, perusahaan menawarkan harga pembelian yang bisa mencapai beberapa kali lipat laba per sahamnya. Untuk memperoleh harga yang wajar, calon pembeli itu bisa membandingkan dengan P/E perusahaan lain yang sejenis. Investor juga bisa menggunakan rasio P/E itu untuk mengukur apakah akuisisi yang dilakukan oleh suatu perusahaan terlalu mahal, wajar, atau terlalu murah. Jika terlalu mahal, akuisisi itu kemungkinan besar merugikan investor.
3. Perusahaan dapat juga menggunakan patokan biaya penggantian atau replacement cost. Dalam banyak kasus, perusahaan menghargai perusahaan sasaran akuisisinya dengan menghitung biaya seandainya ia membentuk perusahaan sejenis dengan ukuran yang sama dengan perusahaan itu. Misalnya, secara sederhana, nilai perusahaan adalah total nilai aset dan biaya karyawan. Nah, perusahaan yang akan melakukan akuisisi tinggal menawarkan harga pembelian yang setara dengan total nilai aset-aset itu. Sebab, jika perusahaan tidak mau menerima tawaran itu, ia dengan gampang bisa membuat perusahaan sendiri dengan modal harga yang ditawarkannya.

4. Selain itu, yang lebih canggih, ada pula perusahaan yang menentukan harga perusahaan target menggunakan rumus discounted cash flow (DCF). Rumus ini terhitung rumit untuk orang awam. Tapi secara sederhana, DCF menentukan nilai perusahaan pada saat ini berdasarkan perkiraan penerimaan arus kas perusahaan itu di masa yang akan datang.

Seorang pemilik perusahaan tidak akan menjual perusahaannya jika ia tidak memperoleh keuntungan lebih dibandingkan jika ia tidak menjual perusahaannya. Karenanya, meski menggunakan berbagai rumus untuk menilai harga wajar perusahaan, perusahaan yang akan melakukan akuisisi cenderung membeli perusahaan lain dengan harga premium. Alasannya adalah pembelian tersebut akan memberikan sinergi bagi perusahaan. Merger kedua perusahaan itu akan menguntungkan bagi pemegang saham karena harga saham perusahaan setelah merger berpotensi meningkat.

### **Kriteria Keberhasilan**

Memang tidak gampang bagi investor untuk mengukur apakah suatu harga akuisisi cukup wajar. Pada akhirnya, manajemen perusahaan-lah yang harus membuktikan bahwa harga yang mereka bayarkan cukup layak. Tapi, investor bisa mempergunakan beberapa kriteria dan hal-hal sederhana untuk mengukur apakah suatu akuisisi plus merger akan berhasil.

1. Pertama, harga akuisisi atau pembelian itu harus masuk akal. Umumnya, para analis menilai harga premium hingga sekitar 10% masih wajar. Tapi, kalau ada harga akuisisi yang mencapai 50% di atas harga pasar, jelas tidak wajar. Lebih baik, investor menghindari saham perusahaan yang melakukan akuisisi terlalu berani seperti itu.
2. Kedua, perusahaan yang membayar akuisisi menggunakan dana kas biasanya akan lebih berhati-hati dalam menghitung harga akuisisi. Sebaliknya, perusahaan yang membayar dengan saham cenderung kurang berhati-hati.
3. Ketiga, sebuah perusahaan semestinya membidik perusahaan yang lebih kecil. Perusahaan itu sebaiknya juga mengenal bisnis perusahaan yang dibidiknya. Sebab, perusahaan itu akan sulit melakukan sinergi jika tak mengenal bisnis perusahaan yang dibelinya.?

## Referensi

1. DePamphilis, Donald (2008). *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*. New York: Elsevier, Academic Press.
2. Cartwright, Susan; Schoenberg, Richard (2006). "Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities". *British Journal of Management* **17** (S1): S1–S5.
3. Harwood, I. A. (2006). "Confidentiality constraints within mergers and acquisitions: gaining insights through a 'bubble' metaphor". *British Journal of Management* **17** (4): 347–359
4. Scott, Andy (2008). *China Briefing: Mergers and Acquisitions in China* (2nd ed.)



## **Six Sigma**

### **Kata Kunci**

1. Dramatic Change
2. Organization Performance
3. Continuous Improvement

### **Deskripsi**

#### **New Six Sigma**

Metodologi Six Sigma klasik yang fokus pada pengurangan cacat dan variabilitas yang selama ini telah secara efektif dan dramatis dalam perbaikan bisnis proses ternyata juga membawa dampak negatif pada hilangnya relevansi pada banyak pimpinan bisnis. Kebanyakan orang melihat bahwa Six Sigma terlalu rumit, efektif hanya pada lingkungan manufaktur dan engineering, dan terlalu lambat dalam memberikan hasil. Meski sebenarnya para pimpinan korporasi juga telah menggunakan elemen penting dalam Six Sigma seperti pemahaman persyaratan pelanggan, perbaikan proses secara berkelanjutan, dan penggunaan analisis statistik untuk mendorong pengambilan keputusan berbasis fakta; yang hal ini telah digunakan secara luas. Six Sigma generasi baru (The New Six Sigma) dibangun dengan kekuatan metodologi Six Sigma dan digunakan secara keseluruhan untuk perbaikan (improvement) bisnis proses. Six Sigma baru ini menyelesaikan paradox para pimpinan korporasi. Metodologi ini secara simultan mencapai hasil jangka pendek pada

finansial melalui proyek perbaikan bisnis dengan cepat terutama pada pembentukan kapabilitas baik bakat kunci yang dimiliki maupun proses bisnis yang kritis. Dengan mengintegrasikan alat bantu dan proses seperti scorecard dan perancangan ulang proses bisnis, New Six Sigma memberikan pendekatan praktis dan alat bantu yang berguna untuk dijalankannya eksekusi yang seimbang dalam bisnis proses.

Ada empat peran kunci pimpinan korporasi bagi implementasi Six Sigma yang berhasil.

Prinsip Kunci Kepemimpinan	Deskripsi
<b>Align</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk memastikan adanya keterkaitan pada rel yang sama antara kebutuhan pelanggan dengan strategi bisnis dan proses bisnis inti. Salah satunya menggunakan model bisnis unggul performance excellence business model) dengan kriteria Malcolm Baldrige.</li> <li>• Menciptakan target strategi yang dijalankan, mencapai tujuan, dan ukuran-ukuran yang sesuai. Goal atau tujuan yang akan dicapai adalah tersedia hasil yang keberlanjutan dan terukur pada bottom-line yang mendorong pencapaian tujuan bisnis keseluruhan.</li> </ul>
<b>Mobilize</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberdayakan team untuk terjadi perbaikan menggunakan pendekatan proyek oleh para eksekutif, metodologi manajemen proyek, dan metode Six Sigma.</li> <li>• Mengorganisasikan usaha-usaha team dengan kesepakatan yang jelas, kriteria keberhasilan yang jelas, dan riviui yang menyeluruh.</li> <li>• Memberikan pelatihan tentang just-in-time bagi team dan memberdayakan mereka untuk melakukan aksinya.</li> </ul>
<b>Accelerate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan metodologi pembelajaran melalui tindakan (action learning) dengan mengkombinasikan pendidikan terstruktur dengan kerja proyek yang real time dan pendampingan (coaching) untuk secepatnya menjembatani gap antara pembelajaran dengan situasi nyata.</li> </ul>
<b>Govern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendorong eksekusi strategi dengan mengelola matrik scorecard. Proses reviu yang terstruktur perlu memanfaatkan dashboards hasil-hasil kinerja menjadi proyek dan proses yang lebih detail. Dengan cara ini hambatan akan berkurang terutama ketika <i>best practice</i> dishare oleh pimpinan kepada yang lain.</li> </ul>

## Daftar Pustaka

1. Breyfogle, Forrest W. *Implementing Six Sigma*. New York: John Wiley & Sons, 1999
2. Hicks, Charles R. *Fundamental Concepts in the Design of Experiments*. New York: Oxford University Press, 1993.

3. Juran, J.M. and Frank M. Gryna. *Quality Planning and Analysis*. New York. McGraw-Hill, 1993.
4. Harry, Mikel J. *The Vision of Six Sigma*. Phoenix: Sigma Publishing Company, 1994.
5. Luftig, Jeffrey and Victoria S. Jordan. *Design of Experiments in Quality Engineering*. New York: McGraw-Hill, 1998.
6. Monden, Yashuhiro. *Toyota Production System*. Atlanta: Industrial Engineering and Management Press, 1983.
7. Neave, Henry R. *The Deming Dimension*. Knoxville: SPC Press, 1990.
8. Ryan, Thomas P. *Statistical Methods for Quality Improvement*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.
9. Schmidt, Stephen R. *Understanding Industrial Designed Experiments*. Colorado Springs: Air Academy Press, 1998.